

Brede ondersteuning voor breed ondernemerschap

Kansen voor het support-ecosysteem voor ondernemerschap in het mbo en hoger onderwijs

Auteur: Martijn Arnoldus, april 2021

Ondernemende studenten, en ook ondernemende medewerkers in het mbo en hoger onderwijs hebben toegang tot een unieke support-infrastructuur. Vrijwel elke onderwijsinstelling biedt onderwijsmodules, begeleidingsprogramma's en faciliteiten om studenten te helpen ondernemerschapsvaardigheden te ontwikkelen. Bij tal van instellingen is die ondersteuning bovendien beschikbaar 'onder één dak' bij Centers of Entrepreneurship. Maar terwijl die praktische support meestal is gericht op het starten en laten groeien van een eigen onderneming, is in het onderwijs een beweging gaande richting een bredere invulling van ondernemerschap. Die leidt, voor zover dat niet al het geval is, vroeg of laat tot nieuwe, bredere ondersteuningsbehoeften en -kansen.

Breed ondernemerschap...

Aandacht voor ondernemerschap in de volle breedte van het onderwijs is geen overbodige luxe. Dat wordt des te meer zichtbaar in de coronaperiode, waarin studeren en werken (in loondienst of vanuit een eigen bedrijf) behoorlijk op zijn kop zijn gezet. Zaken als weerbaarheid, doorzettingsvermogen, initiatief durven nemen en het kunnen omgaan met onverwachte, snelle veranderingen, die als vanouds nauw aan ondernemerschap worden verbonden, zijn daarbij voor elke aanstormende beroepsprofessional belangrijk.¹ En voor de samenleving als geheel, zowel economisch als maatschappelijk. Daarbij is de insteek niet dat iedereen een eigen bedrijf start, maar dat ondernemerschap iets is dat mensen en samenlevingen vooruit helpt. Er gaan heel wat varianten van een definitie van zulk breed ondernemerschap rond, maar in de basis komen ze er allemaal op neer dat ondernemerschap staat voor het kunnen zien en verzilveren van kansen en ideeën om

waarde te creëren voor anderen.² Die waarde hoeft niet beperkt te zijn tot economische waarde (lees: financiële winst), maar kan ook sociaal, cultureel, ecologisch of heel persoonlijk zijn.³

Hoewel met corona zeker een flinke prikkel is gegeven aan het denken en doen rond breed ondernemerschap, is het verre van een nieuw thema in het onderwijs. Het Europese Parlement benoemde ondernemerschap vijftien jaar geleden al als sleutelcompetentie voor een leven lang leren voor iedereen.⁴ Ook in Nederland wordt al veel langer gekoerst op een brede opvatting van ondernemerschap. In de Kenniseconomie Monitor van 2006 schreef ik met mijn mede-auteurs al over het belang van ondernemingszin voor innovatie en om tot nieuwe antwoorden voor maatschappelijke vraagstukken te komen - ondanks een toen nog geringe interesse voor ondernemerschap onder studenten en in de beroepsbevolking.⁵

Inmiddels zijn er allerlei verschillende zienswijzen en modellen in omloop om breed ondernemerschap dan ook breed te verankeren in alle lagen van het onderwijs. In Europees verband is een en ander bijvoorbeeld uitgewerkt in het 'Entrepreneurship Competence Framework'.⁶ Daarin staan drie domeinen van ondernemerschap centraal met elk hun eigen set aan relevante competenties: ideevorming en het identificeren van kansen, de middelen die nodig zijn om kansen te realiseren en het daadwerkelijk overgaan tot actie. Maar er zijn ondertussen ook meer gedetailleerde en verder uitgewerkte profielen.⁷ Ik noem het Europese raamwerk hier wat nadrukkelijker omdat de driedeling verderop een handige kapstok biedt om te kijken naar de support-infrastructuur vanuit het onderwijs.

Het EntreComp Framework



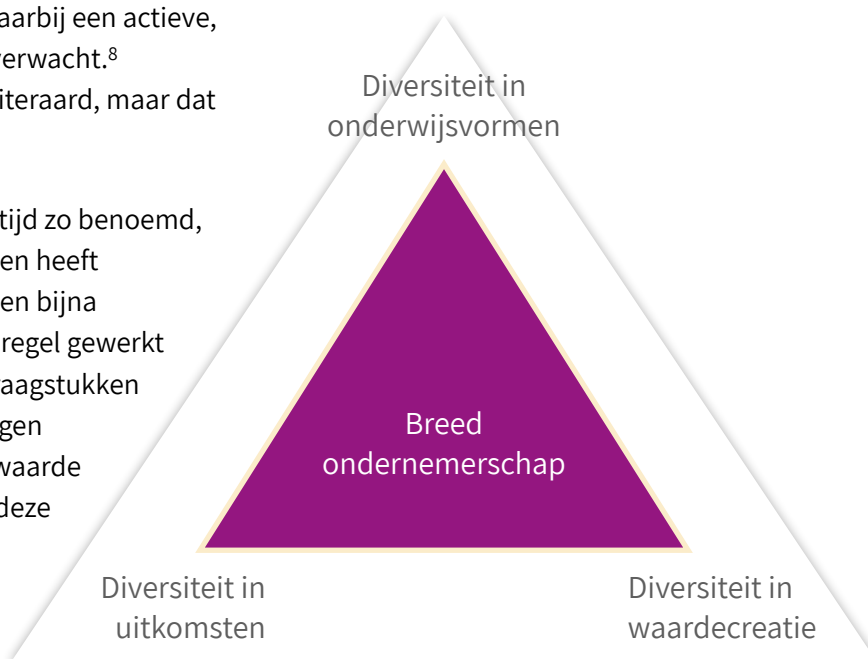
Bron: Joint Research Centre (2018). Zie eindnoot 9.

...en onderwijsvernieuwing

Los van de theorievorming krijgt breed ondernemerschap volop aandacht in allerlei nieuwe praktijkgerichte onderwijsvormen en manieren van samenwerken met het werkveld. Living labs, ateliers, innovatiewerkplaatsen, citylabs en andere leergemeenschappen zijn zo maar een paar voorbeelden van toenemend populaire multidisciplinaire vormen waarbij studenten, docenten, onderzoekers en externe partijen samen aan de slag gaan met facetten van vaak complexe maatschappelijke vraagstukken ('wicked problems').

Waardecreatie is in zulke trajecten bijna per definitie ‘meervoudig’ van aard, om er eens een vakterm op te plakken. Studenten worden uitgedaagd om te denken vanuit de verschillende soorten waarden die voor andere belanghebbenden kunnen worden gecreëerd. Niet zelden gebeurt dat via een aanpak van design thinking. Hoewel het nog lang niet overal is ingeburgerd, komen studenten in zulke settings geregeld in contact met medestudenten uit hele andere opleidingen. Docenten bewegen zich zo goed of kwaad als het gaat in een meer coachende rol, en studenten krijgen al vroeg in hun opleiding te maken met samenwerking rond concrete vraagstukken die vanuit de beroepspraktijk komen, en waarbij een actieve, ondernemende houding wordt verwacht.⁸ Idealiter van alle betrokkenen, uiteraard, maar dat even terzijde.

Het wordt zeker niet overal en altijd zo benoemd, maar in dit soort onderwijsvormen heeft ondernemerschap in brede zin een bijna natuurlijke plek. En omdat in de regel gewerkt wordt met bestaande, actuele vraagstukken en met partners voor wie die vragen belangrijk zijn, wordt ook meer waarde gehecht aan de uitkomsten van deze trajecten. Die uitkomsten kunnen vergezeld gaan van een businesscase en aanleiding geven voor het starten van een bedrijf. Maar dat hoeft niet.



Zo zag ik het afgelopen coronajaar bij verschillende hogescholen pitches en eindpresentaties voor onder andere een volledig uitgewerkt concept om sociale cohesie te bevorderen, tegelijkertijd voedselverspilling tegen te gaan en circulair te werken met olifantengras (Happy Soups). De contouren voor een businesscase lagen er ook al, en er zou zo een sociale onderneming voor op poten kunnen worden gezet. Dat gold zeker niet voor een minstens zo slim en zorgvuldig ontworpen prototype voor een educatieve methode om bewustwording te kweken voor een zeldzame hersenaandoening. Die zou meer kans hebben via de klassieke weg met een uitgever of via samenwerking met partijen in de medische hoek en welzijn. Een nieuw businessmodel voor balkontuinieren (GreenSeeds) dat studenten in Gent hadden uitgewerkt, zou uitgerold kunnen worden door een start-up, maar misschien slimmer gerealiseerd kunnen worden binnen bestaande (grotere) bedrijven. Een interventieproces voor crisiscommunicatie in de gezondheidszorg, als uitkomst van een zorglab, was een sociale innovatie die om een interventie vraagt op systeemniveau. Daar is de vraag veel meer, bij wie begin je? Voor uitwerkingen van alternatief gebruik van (semi-)publieke binnen- en buitenruimte gedurende de lockdown,

tot slot, kan met passen en meten wel een businesscase worden uitgestippeld. Maar eigenlijk was het voor het studententeam interessanter als een coalitie van uiteenlopende partijen zich rond de bedachte oplossing zou verenigen.

Sociale innovatie, technische innovatie en businessinnovatie lopen hier door elkaar, en hetzelfde geldt voor verschillende vormen van waardecreatie (economisch, sociaal, cultureel, ecologisch). Bij uiteenlopende uitkomsten van ondernemerschap, horen ook uiteenlopende manieren om die te realiseren, en uiteenlopende manieren om daar de middelen voor te verzamelen en de oplossing te financieren. Maar één ding hebben de oplossingen met elkaar gemeen. Er is een stevige dosis ondernemerschap nodig om ze daadwerkelijk te realiseren.

En juist bij realisatie stopt het nog te vaak.

Kansen voor het support-ecosysteem

Om maar even terug te pakken op de drie eerder genoemde onderdelen uit het Europese raamwerk van ondernemerschap: veel van de vernieuwende onderwijsvormen waarbij studenten in de praktijk aan de slag gaan, zijn vooral toegespitst op het eerste domein (ideevorming/kansen zien) en een beetje op het tweede (zicht krijgen op benodigde middelen, maar meestal zonder die echt te gaan verzamelen). Het daadwerkelijk doen, in actie komen, is zelden onderdeel van het programma.⁹ Als het al gebeurt is

Meest voorkomende activiteiten van 50 centra voor ondernemerschap van hoger onderwijs in Nederland, andere EU-landen en VS

Voor studenten	<ul style="list-style-type: none"> Volledige incubator- en acceleratorprogramma's Bootcamps, summer schools, launchpads, sprints en andere korte trajecten Regelingen ondernemen naast studeren Pitchtrainingen en -competities Een-op-een coaching, begeleiding, matchmaking Innovatiechallenges en -competities, hackathons Matchmakingsessies Minors Roadshows, PR Bemiddelen stage lopen bij start-ups Campus en community evenementen, ondernemersclubs/founders clubs Eigen investeringsfonds Werkplekken, cocreatieruimte, on-site faciliteiten
Voor externen en ex-studenten	<ul style="list-style-type: none"> Post-graduate cursussen en opleidingen Alumninetwerken en -activiteiten Leiderschapsprogramma's, -evenementen Ondernemershelpdesk Werkplekken en on-site faciliteiten Consultancydiensten
Voor onderzoeks-/onderwijs-personeel	<ul style="list-style-type: none"> Helpdesk ondernemen Trainingen en cursussen Course audits Leernetwerk, leergemeenschap
Onderzoek	<ul style="list-style-type: none"> Monitoring en eigen onderzoeksprojecten Opbouw, versterking ecosysteem Kennistransfer Ondersteuning opzetten onderzoeksprojecten

Bron: Social Finance Matters, gegevens najaar 2020.

dat een zaak van de studenten en eventueel de ondernemende docenten of onderzoekers die losstaat van het onderwijs. Of de externe partners gaan zelfstandig met de uitkomsten verder, maar raken dan gemakkelijk snel weer uit beeld. Wie de route naar een eigen onderneming kiest, kan terecht bij de bestaande ondersteuningsinfrastructuur voor start-ups en studentondernemers.¹⁰ Maar daar buitenom is support schaarser of in elk geval meer versnipperd.

Dat is niet alleen jammer van kansrijke oplossingen die op de plank blijven liggen, maar eigenlijk ook niet passend bij de ambities voor sterk ondernemerschapsonderwijs. Want hoewel studenten deels al werken aan de competenties die onderdeel zijn van het in actie komen, zoals samenwerken en leren door te ervaren, blijft dat beperkt tot ideevorming en prototyping. Hetzelfde geldt voor competenties in het domein van middelen: het mobiliseren van anderen bij meervoudige waardecreatie, en het daadwerkelijk verzamelen van benodigde resources en geld.

Kortom, de ondersteuning bij ‘echt gaan doen’ kan nog een stuk sterker door te verbreden van hoofdzakelijk aandacht voor het runnen van een bedrijf, naar andere manieren om meervoudige waarde voor anderen te creëren, te organiseren en te financieren. Drie beginpunten:

1. Impactgedreven ondernemen

Dat versterken kan in de eerste plaats door, meer dan nu op veel plekken het geval is, aan te sluiten bij de opkomende praktijk van impact ondernemen of sociaal ondernemen.¹¹ Dat zijn containerbegrippen voor ondernemen waarbij naast economische waardecreatie ook expliciet sociale, culturele en/of ecologische waardecreatie wordt nagestreefd. Die andere waarden zijn dan minimaal even belangrijk als het financieel winststreven. Bekende Nederlandse voorbeelden zijn Fairphone en Tony’s Chocolonely, maar ook coöperatieve initiatieven als Herenboeren (zelf voedsel verbouwen) en andere burgercollectieven scharen zich in de reeks. Net als steeds meer ‘reguliere’ bedrijven die een omslag maken.

Het aantal ondernemingen dat zich prominent als impact onderneming presenteert is weliswaar gering in vergelijking tot het totale bedrijfsleven, maar het zijn wel de meest zichtbare exponenten van een bredere beweging naar ondernemen waarbij winststreven aan belang inboet ten opzichte van andere waardecreatie. Verslaggeving over maatschappelijke of ecologische impact heeft bijvoorbeeld een hoge vlucht genomen.¹² En steeds meer bedrijven proberen hun betekenis of bestaansreden (‘purpose’) te definiëren op basis van andere dan economische impact.¹³

Inzichten en praktische ervaringen uit het impact ondernemen openen een deur naar, en wijzen tegelijkertijd op hordes en uitdagingen bij meervoudige waardecreatie. Er is een gestaag toenemend aantal methoden om impact te meten, te communiceren en te

verankeren in de organisatie. Daarmee is het een domein dat in de ondersteuning voor breed ondernemerschap niet kan ontbreken. Verschillende onderwijsinstellingen hebben zich overigens al behoorlijk gespecialiseerd in het impact ondernemen, hebben onderwijsaanbod dat op deze ontwikkeling inspeelt of werken samen met organisaties voor impact ondernemen. Maar het is zeker nog geen gemeengoed in de ondersteuning voor ondernemerschap vanuit mbo en hoger onderwijs, terwijl het buitengewoon behulpzaam kan zijn om ondernemende studenten op een goed spoor te zetten met oplossingen die inzetten op meer dan economische waarde.

2. Passende context

Een tweede beginpunt is om meer dan nu te starten en te ondersteunen vanuit de vraag wat een passende context is voor de ondernemende ambitie van de student of medewerker die zich met een idee of oplossing meldt. Bij elk van de eerdergenoemde voorbeelden van oplossingen die studententeams hadden ontworpen, is een vervolgstap om een landingsplaats te vinden voor die oplossing, in een omgeving waarin de ondernemende studenten zich ook gesteund weten, gemotiveerd voelen en de kans krijgen. Als een eigen onderneming daarvoor geschikt is, is dat een kansrijke route. Maar als het betekent dat de studenten binnen een bestaande organisatie die, of samenwerkingsverband dat de oplossing adopteert, verder kunnen werken, is dat potentieel ook een interessante optie.

Meerdere studenten gaven tijdens of na hun presentaties aan, dat het hen er niet om te doen is een bedrijf te starten, maar dat ze de bedachte oplossing wel graag zouden willen realiseren. De studenten met een nieuw businessmodel voor balkontuinieren zouden bijvoorbeeld net zo blij en wellicht blijer zijn om hun ondernemerschap bij de innovatie-afdeling van een gevestigd bedrijf in de praktijk te brengen als wanneer ze het als nieuwe concurrent op de markt zouden moeten doen. Die zijn dan meer geholpen bij ondersteuning die dat mogelijk maakt, dan bij een incubator voor start-ups. Of neem het recente voorbeeld van de ex-HvA-studente, die tijdens haar studie een prototype van een app ontwierp om zwerfjongeren te bereiken. ‘Straathulp’ werd uiteindelijk vier jaar na haar afstuderen gerealiseerd als ‘de Straatapp’, toen de gemeente interesse toonde, en dankzij haar huidige werkgever, een digital branding bureau.¹⁴

Het is net wat voor soort oplossing het betreft, én wat de ambities en motivaties van de betrokkenen zijn. Ook als wel voor de eigen onderneming wordt gekozen, kan dat bij meervoudige waardecreatie nog resulteren in uiteenlopende vormen. Bij impact ondernemers vind je bijvoorbeeld een divers palet aan organisatie- en samenwerkingsvormen, van BV's en stichtingen tot coöperatieve verbanden en los georganiseerde collectieven, en allerlei hybride vormen daartussenin.¹⁵

Bij ondersteuning voor breed ondernemerschap past daarom een benadering van het zoeken naar passende contexten en vervolgens het verlenen van support zodat die context

ook echt kan worden benut. Dat vereist een persoonlijke benadering en brede kennis van op welke manier verschillende typen oplossingen of innovaties het beste tot wasdom zijn te brengen.

3. Passende financiering

De passende context heeft ook implicaties voor welke financiering of bekostiging het meest kansrijk is. In bestaande ondersteuning voor ondernemerschap zijn er talloze ingangen bij investeerders voor startfinancieringen in uiteenlopende orden van grootte ('ticket size'). Pitchen voor geldschietters komen in heel Nederland voor, en onderwijsinstellingen werken ook regelmatig samen met externe incubators en accelerators die weer eigen toegangskanalen tot financiers hebben. Hier en daar hebben onderwijsinstellingen eigen fondsen in het leven geroepen om ondernemende studenten financieel te supporten. Die worden, zoals bij het Dutch Student Investment Fund van Saxion en ASIF Ventures van Amsterdamse hoger onderwijsinstellingen, zelfs door studenten zelf gerund.¹⁶

Het is prachtig dat die voorzieningen er zijn, en die moeten zeker niet worden opgedoekt. Maar ook hier is ruimte voor verbreding. Want als ondernemende studenten voor een andere route kiezen dan een eigen bedrijf, zijn er toch vaak financiële middelen nodig om vooruit te komen. Voor goede ondersteuning moet een onderwijsinstelling kennis hebben of opbouwen over financiering die verder reikt dan bedrijfsfinanciering.

Bij impact ondernemen wordt die noodzaak overigens ook al zichtbaar. Waar niet alleen economische motieven meespelen, komen financiers in beeld die juist aan die andere waarden belang hechten, en die bijvoorbeeld eerder interventies financieren dan ondernemingen. Dat kan het traditionele speelveld van filantropische fondsen zijn, maar bijvoorbeeld ook de meer door maatschappelijk, ecologisch of cultureel gedreven hoek van alternatieve financiering zoals crowdfunding. Bovendien is er een snel groeiende groep van financiers die zich precies op het snijvlak van die verschillende waarden positioneert (impactinvesteerders en venture philanthropists), en flexibel varieert met verschillende vormen van financieren, zoals geven, lenen, aandelen en allerlei hybride vormen. Die diversiteit aan bronnen en financiers wordt nog maar mondjesmaat structureel aangesproken voor ondersteuning van breed ondernemerschap.

Knooppunt voor breed ondernemerschap

De drie startpunten kunnen op uiteenlopende manieren uitgewerkt worden, waarover ik vanuit mijn perspectief later meer zal publiceren. Per onderwijsinstelling zal verschillen waar de accenten precies worden gelegd, en er zijn vast nog wel wat meer beginpunten relevant. Ondersteuning aan start-ups en groeibedrijven blijft een belangrijk onderdeel van de manier waarop onderwijsinstellingen de nieuwe beroepsprofessionals en ondernemers

van morgen een goede start geven. Het is ook niet zo dat de Centra voor Ondernemerschap of soortgelijke platforms per se zelf zouden moeten verbreden in hun activiteiten. Het kan ook anders georganiseerd worden. Zulke centra zijn echter wel de schoolvoorbeelden van hoe ondersteuning bij ondernemerschap centraal kan worden aangeboden en bereikbaar kan worden gemaakt.

Aan zulke zichtbare en toegankelijke knooppunten is ook behoefte in meer brede zin, naarmate het onderwijs steeds verder opschuift naar leren in de praktijk via de aanpak van complexe vraagstukken, naar werken en leren in netwerken en binnen levensechte settings (living labs) en naarmate breed ondernemerschap steeds verder verankerd raakt in het onderwijs. Laat de ondersteuning daarbij niet achterop raken.

Martijn Arnoldus (martijn@socialfinancematters.nl) is oprichter van Social Finance Matters, waarmee hij zich onder meer bezighoudt met de vraag hoe de supportinfrastructuur voor ondernemerschap versterkt kan worden, met nadruk op financiering, maar ook breder in termen van waardegericht werken en ondernemen met impact.

Eindnoten

¹ Zie bijvoorbeeld het recente rapport van SEOR over het belang van crisisbestendige vaardigheden in het mbo. SEOR (2020) Ondernemende vaardigheden in coronatijd. De omgang met onzekerheid op de arbeidsmarkt. SEOR: Rotterdam.

² Zonder nog weer een nieuwe definitie toe te willen voegen, is dit mijn verwoording van met name de definities die zijn uitgewerkt door Bacigalupo et al. (zie eindnoot 6), Gulikers et al. (eindnoot 7) en Priem et al. (eindnoot 3).

³ Martijn Priem, Matthijs Smits & Amber van der Zouwen (2020) Ondernemerschap in het onderwijs. Hoe ondernemerschap het onderwijs en de praktijk verder kan helpen (en andersom), pp. 513-536, in: Hoger beroepsonderwijs in 2030. Toekomstverkenningen en scenario's vanuit Hogeschool Rotterdam. Rotterdam: Hogeschool Rotterdam Uitgeverij.

⁴ Recommendations of the European Parliament and the Council on key competences for lifelong learning. (2006/962/EC).

⁵ Joeri van den Steenhoven, Martijn Arnoldus & Hans Westerhof (2006) Zes doorbraken voor de polder. Kenniseconomie Monitor 2006. Amsterdam: Stichting Nederland Kennisland.

⁶ Margherita Bacigalupo, Panagiotis Kampylis, Yves Punie & Lieve van den Brande (2016) EntreComp: The entrepreneurship competence framework. Luxemburg: Publication Office of the European Union.

⁷ Judith Gulikers, Yvette Baggen, Thomas Lans & Ingrid Christoffels (2019) Leren voor breed ondernemerschap: analyse van leeruitkomsten en leeractiviteiten. Wageningen University, Universiteit Utrecht, Expertise Centrum Beroepsonderwijs. Eindrapportage NWO-PPO overzichtsstudie 405-17-715.

⁸ Jos Fransen (2020) Teaching, Learning & Technology. Naar maatwerk in toekomstgericht onderwijs. Afscheidsrede, Hogeschool Inholland, Domein Onderwijs & Innovatie.

⁹ Bekijk bijvoorbeeld het uitgebreide overzicht van best practices in: Joint Research Centre (2018) EntreComp into action: get inspired, make it happen. Luxemburg: Publication Office of the European Union. En verder: OECD/EU (2018) Supporting entrepreneurship and innovation in higher education in The Netherlands. OECD Skills Studies, OECD Publishing: Parijs/EU, Brussel.

¹⁰ Deze interactieve kaart geeft een overzicht van ondernemerschapsonderwijs in alle lagen van het onderwijs. Een lijst van Centra voor Ondernemerschap, lectoraten en onderzoeksgroepen in het hbo staat op de website van Vereniging Hogescholen.

¹¹ Ik gebruik de twee termen hier als uitwisselbaar. Maar soms wordt sociaal ondernemen gezien als een subklasse van impact ondernemen. In de City Deal Impact Ondernemen, waar vanuit ondernemerschapsonderwijs ook onderwijs- en kennisinstellingen aan deelnemen, is bewust gekozen voor impact ondernemen om een brug te slaan naar het bedrijfsleven in het algemeen (iedereen kan een impact ondernemer zijn), vanuit een vermoeden dat sociaal ondernemen ondertussen te veel met een apart soort bedrijven wordt geassocieerd.

¹² Integrated reporting, Environmental, Social & Governance (ESG-)analyses en allerlei methoden voor impactmeting vinden ingang bij steeds meer ondernemers. Soms gaat het om een opgewaardeerde vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen (voorkomen van negatieve maatschappelijke of ecologische effecten van je handelen), maar er is toenemende aandacht voor het zichtbaar maken van positieve maatschappelijke of ecologische impact die bovendien bewust wordt nagestreefd door de onderneming.

¹³ De term is inmiddels wijd verbreid, en oorspronkelijk terug te voeren op Aaron Hurst (2014) *The Purpose Economy: How Your Desire for Impact, Personal Growth and Community Is Changing the World*. Boise: Elevate.

¹⁴ Zie het via de opleiding CMD van de Hogeschool van Amsterdam opgestelde [nieuwsbericht](#).

¹⁵ In Nederland is een combinatie van stichting en BV een veel voorkomende constructie. In Zuid-Europese landen, met een sterk coöperatieve traditie, vormen coöperaties juist weer een grote populatie binnen de impact ondernemingen.

¹⁶ <https://www.dsif.nl/> en <https://asif.ventures/>